



SADC

Société d'assurance-dépôts
du Canada

Renseignez-vous. Protégez vos épargnes.

Résumé du plan d'entreprise

2012-2013 à 2016-2017

comprenant un résumé du budget d'exploitation, du budget
des investissements et du plan d'emprunt 2012-2013

Canada

Grandes lignes du plan quinquennal de la SADC

Notre contexte d'exploitation

La récente crise financière nous a rappelé la nécessité de disposer d'un mécanisme efficace de règlement de faillites à l'égard de toutes les institutions membres, quelles que soient leur taille et la complexité de leurs activités. Bien que la conjoncture canadienne demeure relativement favorable par rapport aux autres grandes économies et que le profil de risque des institutions membres de la SADC soit resté stable en 2011 – la plupart des institutions membres ayant enregistré des bénéfices appréciables sans rien perdre au chapitre de la qualité de l'actif et des capitaux propres – d'importants obstacles viennent freiner la croissance de ces dernières, notamment la volatilité des marchés, le ralentissement de la croissance aux États-Unis et les problèmes de dette souveraine qui perdurent en Europe. Dans un tel contexte, il est crucial que la SADC mette l'accent sur la préparation à d'éventuelles faillites d'institutions membres.

Principales prémisses de planification

- Le mandat légal de la SADC ne subira aucun changement important.
- Aucune institution membre ne fera faillite.
- Le nombre des institutions membres restera assez stable.
- La croissance des dépôts assurés devrait être de l'ordre de 3 pour 100 par année.
- Les prévisions concernant les produits tirés des primes *pro forma* reposent sur l'évolution probable du classement de certaines institutions membres selon le barème de primes différentielles, sur les incitatifs proposés aux institutions membres qui se conformeront de manière anticipée au *Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes*, et sur les modifications des taux de prime prévues pour la fin de la période de planification.

Taux de prime en 2012

Catégorie 1 (meilleure cote)	2,8 points de base des dépôts assurés
Catégorie 2	5,0 points de base des dépôts assurés
Catégorie 3	11,7 points de base des dépôts assurés
Catégorie 4 (moins bonne cote)	22,2 points de base des dépôts assurés

Stratégies d'entreprise et stratégies de soutien

Permettre un accès rapide aux dépôts assurés en cas de faillite d'une institution membre –

La SADC concentrera ses activités sur plusieurs projets qui accroîtront sa capacité de rembourser rapidement les déposants ou de virer rapidement à une autre institution les dépôts assurés.

Elle cultivera son savoir-faire dans les domaines fondamentaux de l'assurance, de la surveillance des risques et du règlement des faillites. Les principales stratégies de soutien à l'appui de cette stratégie d'entreprise comprennent : la surveillance et la planification d'interventions à l'égard des institutions membres à risque élevé ; la collaboration avec les institutions membres en vue de leur mise en conformité avec le *Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes*, pour s'assurer un accès rapide aux dépôts assurés en cas de faillite.

Se préparer à des règlements de faillite complexes – La SADC renforcera sa capacité d'intervention auprès des institutions financières de grande taille et de nature complexe en s'alignant sur des normes internationales en la matière. Cette stratégie prévoit de : dresser des plans de règlement adaptés à chacune de ces institutions ; renforcer la capacité de mettre en œuvre les solutions retenues dans le cas de règlements complexes ; continuer d'appliquer des pratiques exemplaires dans le règlement de dossiers complexes – en participant activement à l'Association internationale des assureurs-dépôts et aux groupes de travail du Conseil de stabilité financière.

Sensibiliser le public à la SADC et à l'assurance-dépôts – La SADC mettra en œuvre une nouvelle stratégie de sensibilisation du public qui comprendra des campagnes publicitaires. Nous travaillerons avec les conseillers financiers pour transmettre notre message aux Canadiens et déploierons une nouvelle stratégie de médias sociaux en 2012-2013. Nous évaluerons l'efficacité de nos efforts au moyen de sondages qui capteront tout changement dans le niveau de sensibilisation à la SADC, au plafond d'assurance-dépôts et aux produits protégés ou non par la SADC.

Optimiser l'emploi des ressources stratégiques de la SADC – La SADC déploiera sa nouvelle stratégie à long terme en matière de ressources humaines pour assurer la stabilité et la motivation de son personnel. Par ailleurs, nous investirons considérablement dans nos systèmes informatiques afin de soutenir nos activités fondamentales, tout en cherchant des façons de réaliser des économies dans l'ensemble de l'organisation.

Résultats financiers – Points saillants

Prévisions – 2012-2013

La SADC prévoit un résultat net après impôt de 91 millions de dollars, calculé à partir de produits de 131 millions de dollars – soit 89 millions de dollars en produits tirés des primes et 42 millions de dollars en produits d'intérêts. La diminution des produits tirés des primes en 2012-2013 s'explique essentiellement par les réductions de prime offertes aux institutions membres qui se conformeront de façon anticipée au *Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes*. Notre plan prévoit des charges opérationnelles nettes de 39 millions de dollars et une charge d'impôt de un million de dollars. Les dépenses en immobilisations devraient se chiffrer à 6 millions de dollars.

En 2011-2012, le conseil d'administration de la SADC a décidé de porter à 100 points de base des dépôts assurés la cible minimale de financement *ex ante*, qui correspondait jusqu'alors à une fourchette cible entre 40 et 50 points de base. D'ici la fin de 2012-2013, le financement *ex ante* de la SADC, composé des résultats non distribués et de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts, devrait atteindre 2,5 milliards de dollars, soit 39 points de base des dépôts assurés.

Période de planification – 2012-2013 à 2016-2017

Les produits tirés des primes et les intérêts devraient s'élever à environ 1 315 millions de dollars et 224 millions de dollars respectivement au cours de la période de planification quinquennale. Les charges opérationnelles nettes sont estimées à 201 millions de dollars, vu les pouvoirs accrus de la Société au chapitre des règlements de faillite. La SADC prévoit payer des impôts de 11 millions de dollars durant cette période et estime que ses résultats non distribués s'élèveront à 2,6 milliards de dollars au 31 mars 2017. D'ici la fin de l'exercice 2016-2017, le financement *ex ante* devrait atteindre 3,8 milliards de dollars, soit 52 points de base des dépôts assurés.

La SADC ne reçoit pas de crédits du gouvernement et n'a actuellement aucune dette. Elle ne prévoit pas devoir emprunter au cours des cinq prochaines années.



SADC

Société d'assurance-dépôts
du Canada

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

comprenant un résumé du budget d'exploitation, du budget des
investissements et du plan d'emprunt 2012-2013

Table des matières

1. Présentation de la SADC	2
Qui nous sommes.....	2
Notre rôle	2
Institutions membres.....	4
Conseil d'administration et direction.....	5
2. Plan quinquennal de la SADC	6
Contexte d'exploitation	6
Risques importants et principales prémisses de planification	8
Stratégies d'entreprise et fiche de rendement pour la période de planification.....	12
3. Plan financier et plan des ressources	20
Taux de prime et financement <i>ex ante</i>	21
Budget d'exploitation – 2012-2013	27
Budget des investissements – 2012-2013.....	28
Questions d'ordre comptable	29
Plan d'emprunt	29
Besoins en effectifs.....	31
4. Rendement par rapport aux objectifs antérieurs	32
Résultats financiers – Points saillants de 2011-2012 à 2015-2016.....	32
Fiche de rendement – 2011-2012 à 2015-2016	34
Résultats financiers – Points saillants de 2010-2011 et 2011-2012.....	37

1. Présentation de la SADC

Qui nous sommes

La Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) a été créée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada* (la *Loi sur la SADC*). La Société est, à toutes fins, mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et figure au nombre des sociétés d'État énumérées à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

La SADC finance ses activités avec les primes calculées en fonction du total des dépôts assurés que détient chaque institution membre au 30 avril de chaque année. Elle utilise un barème de primes différentielles qui comporte quatre catégories de tarification. En 2012-2013, le taux de prime de chaque catégorie sera compris entre 2,8 et 22,2 points de base des dépôts assurés, comme en 2011-2012.

Notre rôle

La Société a pour mandat de fournir une assurance contre la perte totale ou partielle de dépôts et de favoriser d'une manière générale la stabilité du système financier canadien. Elle remplit son rôle à l'avantage des personnes qui confient des dépôts assurables aux institutions membres et de manière à minimiser les risques de perte pour la Société.

Protection des dépôts

Plafond d'assurance-dépôts de 100 000 dollars

Quels dépôts sont protégés ?

La SADC protège chacun des dépôts assurables définis ci-dessous jusqu'à concurrence de 100 000 dollars par déposant (somme du principal et des intérêts courus) auprès d'une même institution membre :

- épargnes au nom d'une seule personne
- épargnes au nom de plusieurs personnes (dépôts en commun)
- épargnes en fiducie pour une autre personne
- épargnes dans des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER)
- épargnes dans des fonds enregistrés de revenu de retraite (FERR)
- épargnes dans des comptes d'épargne libre d'impôt (CELI)
- épargnes destinées aux impôts fonciers

En quoi consiste un dépôt assurable ?

Constituent des dépôts assurables :

- les comptes d'épargne et les comptes de chèques
- les certificats de placement garanti (CPG) et les autres dépôts dont le terme initial jusqu'à l'échéance est de cinq ans ou moins
- les mandats, chèques de voyage et traites bancaires émis par des institutions membres ainsi que les chèques certifiés par des institutions membres
- les débentures émises par des sociétés de prêt membres de la SADC

Le dépôt doit être effectué en dollars canadiens et être payable au Canada.

Les déposants doivent vérifier que les registres de l'institution membre de la SADC contiennent tous les renseignements requis pour que leurs dépôts assurables bénéficient d'une protection distincte. (Consultez le site Web de la SADC, au www.sadc.ca, pour en savoir plus.)

Quels dépôts ne sont pas protégés ?

L'assurance-dépôts de la SADC ne protège pas tous les comptes ou produits financiers. Par exemple, la SADC n'assure pas les fonds communs de placement, les actions et les dépôts en devises étrangères, y compris en dollars américains.

Gestion du risque d'assurance

Pour gérer ses risques d'assurance, la SADC effectue une évaluation régulière des risques que posent ses institutions membres, et assure un suivi des résultats. Elle compte sur le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et l'Autorité des marchés financiers (AMF) pour mener l'examen annuel des institutions membres en son nom. La SADC travaille en étroite collaboration avec ces organismes afin de déterminer, notamment, les mesures à prendre envers certaines institutions membres qui représenteraient un risque d'une ampleur inacceptable pour la Société.

Dans certains cas, la SADC doit effectuer un examen spécial ou un examen préliminaire pour évaluer les risques auxquels elle s'expose à l'égard d'une institution membre en difficulté. La SADC peut aussi imposer des augmentations de prime d'assurance-dépôts à certaines institutions membres et intervenir, au besoin.

La dernière faillite d'une institution membre de la SADC remonte à 1996. Au total, 43 institutions membres de la SADC ont fait faillite depuis 1967.

Institutions membres

Seules sont membres de la SADC des banques, des sociétés de fiducie et des sociétés de prêt constituées en vertu d'une loi fédérale ou provinciale, et des associations de détail régies par la *Loi sur les associations coopératives de crédit*. Au 31 décembre 2011, la Société comptait 84 institutions membres.

Historique des changements de taux de prime

(en points de base des dépôts assurés)

1967	3,3
1986	10,0
1993	12,5
1994	16,7
1999	Régime de primes différentielles
1999-2000	Catégorie 1 – 4,2
à	Catégorie 2 – 8,3
2000-2001	Catégorie 3 – 16,7
	Catégorie 4 – 16,7
2001-2002	Catégorie 1 – 4,2
	Catégorie 2 – 8,3
	Catégorie 3 – 16,7
	Catégorie 4 – 33,3
2002-2003	Catégorie 1 – 2,1
à	Catégorie 2 – 4,2
2004-2005	Catégorie 3 – 8,3
	Catégorie 4 – 16,7
2005-2006	Catégorie 1 – 1,4
à	Catégorie 2 – 2,8
2008-2009	Catégorie 3 – 5,6
	Catégorie 4 – 11,1
2009-2010	Catégorie 1 – 1,9
	Catégorie 2 – 3,7
	Catégorie 3 – 7,4
	Catégorie 4 – 14,8
2010-2011	Catégorie 1 – 2,3
	Catégorie 2 – 4,6
	Catégorie 3 – 9,3
	Catégorie 4 – 18,5
2011-2012	Catégorie 1 – 2,8
à	Catégorie 2 – 5,6
2012-2013	Catégorie 3 – 11,1
	Catégorie 4 – 22,2

Conseil d'administration et direction

Les affaires de la Société sont régies par un conseil d'administration composé d'un président, du gouverneur de la Banque du Canada, du sous-ministre des Finances, du commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, du surintendant des institutions financières, et d'un surintendant adjoint ou d'un autre représentant officiel du BSIF, et de cinq membres issus du secteur privé.

Le conseil d'administration de la SADC compte quatre comités permanents – le Comité de direction, le Comité de vérification, le Comité des ressources humaines et de la rémunération, et le Comité de la régie de la Société et des candidatures. Les comités et la gouvernance de la SADC sont présentés plus en détail sur notre site Web, au www.sadc.ca.

Conseil d'administration de la SADC

(au 31 décembre 2011)

Bryan P. Davies

Président du conseil

Administrateurs issus du secteur privé

George Burger

Chef d'entreprise
Toronto

Les Cannam

Comptable agréé
Saskatoon

John McFarlane

Avocat
Halifax

Éric Pronovost

Comptable agréé
Trois-Rivières

Shelley Tratch

Avocate
Vancouver

Administrateurs nommés d'office

Mark Carney

Gouverneur
Banque du Canada

Julie Dickson

Surintendante des institutions
financières
Bureau du surintendant des
institutions financières

Michael Horgan

Sous-ministre
Ministère des Finances

Ursula Menke

Commissaire
Agence de la consommation en
matière financière du Canada

Ted Price

Surintendant adjoint
Bureau du surintendant des
institutions financières

Substituts des administrateurs nommés d'office

Agathe Côté

Sous-gouverneur
Banque du Canada
(substitut du gouverneur
de la Banque du Canada)

Jeremy Rudin

Sous-ministre adjoint
Direction de la politique
du secteur financier
Ministère des Finances
(substitut du sous-ministre
des Finances)

Direction de la SADC

(au 31 décembre 2011)

Michèle Bourque

Présidente et première dirigeante

Jeffrey A. Johnson

Premier vice-président
Assurance et Évaluation
des risques

Dean A. Cosman

Vice-président
Finances et Administration,
et directeur financier

M. Claudia Morrow

Vice-présidente
Affaires générales,
conseillère générale
et secrétaire de
la Société

Thomas J. Vice

Vice-président
Règlements complexes
et Plans d'urgence

2. Plan quinquennal de la SADC

Contexte d'exploitation

La SADC surveille les tendances de l'économie et de ses institutions membres de même que les enjeux de longue durée et nouveaux sur le plan de la réglementation, ce qui lui permet d'évaluer régulièrement les risques qui peuvent avoir des répercussions sur les déposants, les institutions membres et la Société elle-même.

Les lois

En 2010, le ministère des Finances a entrepris l'examen périodique de la législation régissant les institutions financières fédérales, y compris des lois comme la *Loi sur les banques* et la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada* (la *Loi sur la SADC*). La direction de la SADC collabore avec le ministère des Finances et d'autres organismes du filet de sécurité financier à la rédaction de propositions législatives dans le cadre de cet examen.

La récente crise financière nous a rappelé la nécessité de disposer d'un mécanisme de règlement efficace pour toutes les institutions membres et d'être en mesure de faire face à la faillite d'une institution membre de grande taille et de nature complexe. À cet effet, nous collaborons avec d'autres organismes du filet de sécurité financier pour nous assurer que la SADC soit en mesure de régler la faillite de n'importe quelle institution membre, quelle que soit sa taille ou sa complexité. Comme le Canada s'y était engagé à l'égard du G20, la SADC contribue activement à l'élaboration de pratiques exemplaires en matière d'assurance-dépôts à l'échelle internationale.

La conjoncture économique

Au Canada, la demande demeure relativement forte comparativement aux autres grandes économies, mais d'importants obstacles viennent freiner la croissance, notamment la volatilité des marchés, le ralentissement de la croissance aux États-Unis et les problèmes de dette souveraine qui perdurent en Europe. Les Canadiens demeurent assez pessimistes quant aux perspectives de création d'emplois et à la situation financière actuelle et future de leur ménage. L'endettement des consommateurs continue de s'accroître, car les taux d'intérêt anormalement bas incitent aux achats. Le secteur du logement donne certains signes de ralentissement, mais dans la plupart des cas le prix des logements demeure relativement stable. La SADC doit tenir compte des fluctuations du degré de confiance des consommateurs pour planifier ses campagnes de sensibilisation du public.

L'environnement des institutions membres

Le profil de risque global des institutions membres de la SADC est demeuré stable en 2011 et la plupart d'entre elles ont enregistré des bénéfices appréciables, sans rien perdre au chapitre de la qualité de l'actif et des capitaux propres. Les institutions membres de la SADC devraient être en mesure de satisfaire aux exigences de Bâle III en matière de fonds propres bien avant les échéances établies par les instances internationales. Nous surveillerons de près la situation des institutions membres en matière de liquidités, vu la conjoncture économique et financière incertaine.

L'environnement de la SADC – Changements internes

Dans le cadre de l'accroissement de sa capacité à gérer la faillite d'une institution membre de grande taille et de nature complexe, la SADC a établi en 2011 la Division des règlements complexes et des plans d'urgence, qui a les mandats suivants : élaborer des plans de règlement à l'intention des institutions membres les plus complexes ; veiller à ce que la Société soit prête à intervenir en cas de faillite d'une de ses institutions membres les plus complexes, et faire progresser la collaboration avec les autres pays.

La conjoncture économique mondiale et les leçons tirées depuis 2008 font ressortir une fois de plus l'importance du rôle joué par la SADC. Notre participation à divers comités et groupes de travail, dont ceux de l'Association internationale des assureurs-dépôts (AIAD) et du Conseil de stabilité financière (CSF), s'avère de plus en plus cruciale dans le contexte de nos activités de règlement. Notre propre fonctionnement reflète le plus possible les pratiques et les normes exemplaires produites par ces importantes instances.



Lorsqu'elle a été nommée à la barre de la SADC, en mai 2010, la présidente et première dirigeante de la SADC a décidé d'examiner l'efficacité organisationnelle de la Société. Cet examen a donné lieu à un plan d'action pluriannuel, une excellente préparation à l'examen stratégique fonctionnel de l'ensemble de l'administration fédérale dont la SADC doit, comme toutes les sociétés d'État, respecter l'esprit et la lettre (ce plan est détaillé à la partie 3 du présent document).

Risques importants et principales prémisses de planification

Aperçu des principaux risques de la SADC

Le conseil d'administration de la SADC a officialisé ses responsabilités en matière de gouvernance des risques et défini l'appui qu'il s'attend à recevoir de la direction pour s'acquitter de ses responsabilités à ce chapitre. En réponse à ces attentes, la direction a mis en place un programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) qui permet de cerner et de gérer les risques importants auxquels s'expose la Société. Ce programme comprend une évaluation annuelle détaillée ainsi que des examens périodiques destinés à relever et à évaluer tout changement majeur qui découlera de ces risques.

La SADC s'expose à treize risques qu'elle classe en quatre catégories de risques reliées à son mandat légal et à la poursuite de ses activités : risques d'assurance, risques opérationnels, risques financiers et risque de réputation. Au terme de son évaluation annuelle des risques de 2010-2011 (présentée dans le Rapport annuel 2011 de la SADC) et de son examen au 31 décembre 2011, la direction a conclu que, dans l'ensemble, l'ampleur des risques auxquels s'expose la SADC demeure acceptable. Toutefois, les risques liés à la technologie, d'intervention, de personnes et de processus sont jugés préoccupants et doivent, par conséquent, faire l'objet d'une surveillance étroite.

RISQUES D'ASSURANCE

Dans l'ensemble, les risques d'assurance sont jugés acceptables. Comme il est indiqué plus loin, le *risque d'intervention* demeure préoccupant, vu les enjeux opérationnels et techniques que représente le renforcement de la capacité de la SADC à intervenir en cas de faillite d'une institution membre de nature complexe. À ce chapitre, les attentes envers la Société sont plus grandes vu l'importance que prennent les activités de règlement de faillite à l'égard d'institutions membres de nature complexe et vu l'évolution de la conjoncture internationale. En attendant le plein respect (à l'exercice 2013-2014) par les institutions membres des exigences de la SADC en matière de données et de systèmes, la Société pourrait ne pas être parfaitement en mesure d'établir une institution-relais ou de rembourser ou virer des dépôts assurés avec toute la rapidité et tout le raffinement auxquels elle aspire en cas de faillite soudaine d'une institution membre, quelle que soit sa taille. Au fil du temps, la tendance de ce risque devrait être à la baisse dans la mesure où la SADC renforce sa capacité d'intervention et poursuit le renforcement de ses systèmes d'intervention.

RISQUES D'EXPLOITATION

Dans l'ensemble, les risques d'exploitation sont jugés acceptables, mais le *risque de personnes* de la SADC demeure préoccupant ; le fait de fonctionner avec un petit noyau d'employés possédant des compétences et des connaissances approfondies dans le domaine de l'assurance-dépôts constitue un risque pour la SADC. Il est nécessaire de recruter pour consolider la capacité de règlement de faillites de la Société, compte tenu de la création de notre nouvelle Division des règlements complexes et des plans d'urgence. Par ailleurs, le possible départ à la retraite des titulaires de plusieurs postes clés au cours des prochaines années pourrait aussi se répercuter sur nos ressources humaines. Les activités de recrutement et de planification de la relève ainsi que les ententes de mise en disponibilité que la SADC conclut pour renforcer ses effectifs au besoin, en cas d'intervention, permettent de réduire ce risque.

Le *risque lié à la technologie* est jugé préoccupant, la SADC ayant reporté plusieurs mises à niveau de ses systèmes en raison de contraintes affectant ses ressources et de la préséance donnée aux applications qui soutiennent ses activités fondamentales. Les ressources et les plans sont en place en vue de la réalisation de ces mises à niveau aux exercices 2012-2013 et 2013-2014. Le *risque de processus* mérite lui aussi la mention préoccupant, car plusieurs processus internes sont en cours d'élaboration en vue de permettre le remboursement accéléré des dépôts assurés en cas de faillite ainsi que l'évaluation du respect par les institutions membres des nouvelles exigences en matière de données et de systèmes. La direction a pris des mesures pour réduire ces risques d'exploitation et surveillance de près les plans qui s'y rapportent afin de s'assurer de leur bon déroulement.




RISQUES FINANCIERS

Les risques financiers de la Société (soit les risques de *liquidité*, de *marché* et de *crédit*) sont gérés de manière prudente et demeurent acceptables.

RISQUE DE RÉPUTATION

Le *risque de réputation* demeure acceptable, mais sa tendance est à la hausse, car les pratiques et les normes internationales en matière de règlement de faillite donnent lieu à des attentes plus grandes à l'égard de la SADC ainsi qu'à de nouvelles exigences pour les institutions membres. Dans l'ensemble, ce risque demeure toutefois atténué par un régime d'assurance-dépôts robuste, des mécanismes de coordination efficaces entre la SADC et les autres intervenants du filet de sécurité financier, et une communication constante avec nos institutions membres, ainsi que par l'attention que la SADC porte à sa capacité d'intervention.

Les 13 risques de la SADC sont résumés dans le tableau suivant :

		Ampleur	Tendance
		au 31 décembre 2011	
Risques d'assurance			
Risque lié aux pouvoirs d'assureur-dépôts :	Le risque que la SADC ne possède pas les pouvoirs nécessaires pour assurer la gestion de son risque d'assurance conformément à son mandat.		—
Risque d'évaluation :	Le risque que la SADC ne reconnaisse pas rapidement ou systématiquement les institutions membres qui représentent un risque d'assurance inacceptable.		—
Risque d'intervention :	Le risque que la SADC ne prenne pas les mesures qui s'imposent, ou ne soit pas en mesure de les prendre, à l'endroit d'une institution membre représentant un risque d'assurance inacceptable ou à l'endroit d'une institution membre ayant fait faillite.		▼

LÉGENDE

Ampleur du risque :

■ Acceptable – Le risque résiduel est jugé acceptable et des pratiques de gestion appropriées sont en place.

■ Préoccupant – Le risque résiduel nécessite une étroite surveillance et (ou) les mesures déjà prévues pour améliorer la gestion du risque ne sont pas encore entièrement mises en œuvre, mais des dispositions adéquates sont prises en temps voulu pour y arriver.

■ Risque sérieux – Il existe peut-être des lacunes considérables dans les pratiques de gestion du risque, les mesures de contrôle ou la surveillance du risque, et la SADC n'est pas suffisamment protégée contre ce risque pour le moment.

Tendance du risque :

— Stable

▼ En baisse

▲ En hausse

Ampleur Tendence

au 31 décembre 2011

Risques d'exploitation

Risque de personnes : Le risque attribuable à l'insuffisance des compétences, des habiletés ou du rendement du personnel de la SADC, ou à un traitement inadéquat de ce personnel.

Risque d'information : Le risque que l'on ne dispose pas en temps utile des informations pertinentes et exactes pour prendre des décisions éclairées et rendre plus efficace la surveillance exercée par la SADC.

Risque lié à la technologie : Le risque que l'infrastructure technologique de la SADC n'appuie pas de manière adéquate la poursuite de son mandat légal et la conduite de ses affaires.

Risque de processus : Le risque attribuable à l'exécution incorrecte, à la défaillance ou à l'interruption d'une politique, d'une pratique ou d'une mesure de contrôle liée à un processus de la SADC.

Risque juridique / de non-conformité : Le risque que la SADC ne parvienne pas à déterminer ses obligations légales et autres, ou à s'y conformer, dans la conduite de ses affaires.

Risque d'interruption des activités : Le risque qu'une perturbation ayant des répercussions sur le personnel, l'information, les locaux, l'infrastructure technologique ou les activités de la SADC empêche cette dernière de poursuivre son mandat légal et la conduite de ses affaires.

Risques financiers

Risque de liquidité : Le risque que la SADC ne puisse pas disposer des liquidités suffisantes pour respecter ses engagements, au bilan ou hors bilan, quand vient le temps de les honorer.

Risque de marché : Le risque de perte en cas de détérioration de la valeur d'un instrument financier ou d'un autre placement ou élément d'actif appartenant directement ou indirectement à la SADC et figurant au bilan ou hors bilan, à la suite de variations des taux de marché (comme les taux d'intérêt et les taux de change) ou des cours du marché.

Risque de crédit : Le risque de perte lorsqu'une contrepartie manque à ses obligations, au bilan ou hors bilan, envers la SADC.

Risque de réputation

Risque de réputation : Le risque qu'un événement nuise sensiblement à la confiance des parties intéressées envers la SADC, ce qui entraînerait des pertes financières et autres pour celle-ci.

LÉGENDE

Ampleur du risque :

■ Acceptable – Le risque résiduel est jugé acceptable et des pratiques de gestion appropriées sont en place.

■ Préoccupant – Le risque résiduel nécessite une étroite surveillance et (ou) les mesures déjà prévues pour améliorer la gestion du risque ne sont pas encore entièrement mises en œuvre, mais des dispositions adéquates sont prises en temps voulu pour y arriver.

■ Risque sérieux – Il existe peut-être des lacunes considérables dans les pratiques de gestion du risque, les mesures de contrôle ou la surveillance du risque, et la SADC n'est pas suffisamment protégée contre ce risque pour le moment.

Tendance du risque :

— Stable

▼ En baisse

▲ En hausse

Principales prémisses de planification

Les stratégies, les plans et les budgets des ressources exposés dans le présent document reposent sur les prémisses de planification qui suivent :

1. **Aucun changement important ne devrait être apporté au mandat de la SADC, tel qu'il lui est conféré par la loi, ou aux modalités de l'assurance-dépôts, au cours de la période de planification.**
2. **Bien que le risque lié au système financier canadien se soit accru depuis quelques années, le présent plan d'entreprise suppose qu'aucune institution membre de la SADC ne fera faillite durant la période de planification.** Si le système financier canadien demeure généralement solide, nous savons par expérience que, de temps à autre, et plus particulièrement en période de contraction économique, la viabilité ou la solvabilité de certaines institutions membres peut poser problème et nécessiter l'intervention de la SADC. Le moment et les circonstances de telles situations sont difficiles à prévoir, tout comme l'ampleur des ressources internes qui seraient sollicitées, car chaque cas est unique.

La SADC peut rembourser des dépôts assurés à hauteur de 20 milliards de dollars environ, ce qui correspond à la valeur actuelle de son financement *ex ante*, à laquelle s'ajoute une capacité d'emprunt autorisée de 18 milliards de dollars au 1^{er} janvier 2012. Si le remboursement des dépôts assurés ou le coût des interventions dépassait ce montant, la SADC devrait emprunter davantage en vertu d'une loi de crédits.
3. **Le nombre d'institutions membres de la SADC ne fluctuera pas beaucoup au cours de la période de planification¹.**
4. **Le taux de croissance annuelle des dépôts assurés devrait s'établir à 3 pour 100 durant la période de planification.** L'évolution des dépôts assurés dépend de divers facteurs dont la croissance économique en général, les taux d'intérêt, la croissance du revenu disponible et le mode de répartition des revenus et de l'épargne financière entre divers instruments.
5. **Le revenu *pro forma* repose sur l'amélioration attendue du classement de certaines institutions membres conformément au barème de primes différentielles, sur les incitatifs proposés aux institutions membres qui se conformeront de manière anticipée au *Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes*, et sur les changements qui seront apportés aux taux de prime.**
6. **La SADC suppose un taux de rendement moyen de son encaisse et de ses placements de 1,7 pour 100 pour 2012-2013, puis de 1,5 pour 100 pour le reste de la période de planification.** Nous nous attendons à ce qu'au fur et à mesure qu'ils viendront à échéance, les placements seront réinvestis à des taux moindres, ce qui donnera lieu à un rendement moins élevé. Cette hypothèse est fondée sur la courbe de rendement à la fin de 2011 et sur une pondération de ces taux à l'égard du portefeuille de placement actuel de la SADC et de la structure de ses échéances, conformément à des politiques approuvées par le conseil d'administration de la SADC.
7. **La SADC est une société d'État qui finance ses activités à même les primes que lui versent ses institutions membres ; elle ne recevra aucun crédit du gouvernement durant la période de planification.** Les produits tirés des primes et les intérêts créditeurs devraient suffire à couvrir les charges opérationnelles de la Société.

¹ Au 31 décembre 2011, les modifications législatives permettant aux coopératives de crédit provinciales de devenir des coopératives fédérales et d'adhérer à la SADC n'étaient pas encore en vigueur.

Stratégies d'entreprise et fiche de rendement pour la période de planification

Pour rédiger son plan d'entreprise, la SADC a passé en revue les objectifs, pouvoirs et stratégies d'entreprise de l'organisation, en tenant compte de l'évolution courante et projetée du contexte d'exploitation ainsi que de la gravité et de la nature des risques auxquels elle fait face.

Quatre stratégies aideront la SADC à continuer de bien s'acquitter de son mandat et à piloter ses projets durant la période de planification allant du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2017 :

- ❖ **Permettre un accès rapide aux dépôts assurés en cas de faillite d'une institution membre**
- ❖ **Se préparer à des règlements de faillite complexes**
- ❖ **Sensibiliser le public à l'assurance-dépôts et à la SADC**
- ❖ **Optimiser l'emploi des ressources stratégiques de la SADC**

Les grandes lignes des activités et stratégies à l'appui de chaque stratégie d'entreprise sont présentées ci-après, suivies de la Fiche de rendement qui établit les résultats escomptés pour chaque projet important. Les budgets financier et des ressources, qui appuient nos activités et stratégies, sont présentés à la partie 3 du présent document.

❖ Permettre un accès rapide aux dépôts assurés en cas de faillite d'une institution membre

Durant la période de planification, la SADC axera ses efforts sur divers projets qui accroîtront sa capacité de rembourser rapidement les déposants ou de virer à une autre institution les dépôts assurés. La SADC devra donc :

- continuer de surveiller de près et d'évaluer le risque lié aux institutions membres
- gérer activement le risque que représentent les institutions membres à risque élevé
- planifier des interventions et des règlements adaptés à ces dernières
- optimiser les méthodes et les outils permettant d'accélérer les remboursements² et de faciliter le virement des dépôts

Les principales stratégies de soutien à l'appui de cette stratégie d'entreprise sont résumées dans le tableau ci-dessous et sont décrites plus longuement ensuite.

Résultats escomptés	Cibles importantes	Principales stratégies de soutien
Surveillance des risques que représentent les institutions membres La SADC évalue et comprend les risques posés par ses institutions membres de manière à pouvoir réagir promptement et à intervenir s'il le faut.	Chaque année, la Société évalue et documente le risque (ampleur et tendance) que représente chaque groupe d'institutions membres. Elle établit des plans d'intervention adaptés aux institutions membres à risque élevé et les met à jour régulièrement, à la lumière de la surveillance et de l'évaluation continue de ces dernières.	Étroite surveillance et évaluation des institutions membres de la SADC Élaboration et mise à jour des plans d'intervention et de règlement de faillite concernant les institutions à risque élevé Participation à la refonte et au remplacement de la Base de données tripartite (BDT)

² Le remboursement risque de prendre plus de temps dans le cas de dépôts de courtiers ou d'autres dépôts en fiducie étant donné que la SADC doit obtenir de ces derniers des renseignements à jour sur les bénéficiaires avant de verser l'argent.

Résultats escomptés	Cibles importantes	Principales stratégies de soutien
<p>Capacité de calcul des dépôts à rembourser</p> <p>La SADC peut calculer les dépôts à rembourser quelle que soit la taille de l'institution membre ou la complexité de ses activités, dans un délai de un weekend.</p>	<p>Évaluation de la conformité des institutions membres au <i>Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes</i> d'ici 2013</p> <hr/> <p>Amélioration du logiciel de calcul des dépôts à rembourser de la SADC et des processus connexes afin de pouvoir traiter le remboursement d'un maximum de 10 millions de déposants d'ici la fin de 2012</p> <hr/> <p>Mettre à l'essai la capacité de la SADC de procéder avec rigueur au calcul des dépôts à rembourser dans un délai de un week-end</p>	<p>Élaboration d'une méthode et d'outils d'évaluation de la conformité des institutions membres aux Exigences en matière de données et de systèmes qui facilitent l'accélération du calcul des dépôts à rembourser (ACDR). L'évaluation commencera dès juillet 2012 et toutes les institutions membres auront été évaluées d'ici la fin de 2013.</p> <hr/> <p>Travaux de renforcement (capacité et vitesse accrues) des systèmes qui sous-tendent les outils et processus d'ACDR de manière à pouvoir traiter un remboursement maximal de 10 millions de déposants</p>
<p>Capacité d'apporter des solutions autres qu'un remboursement</p> <p>Règlement par la SADC de la faillite d'une institution membre</p>	<p>Simulation de la faillite et du règlement de la faillite d'une institution membre de taille moyenne afin d'évaluer la capacité de règlement de la SADC et de relever les améliorations à apporter aux processus</p>	<p>Élaborer et peaufiner des méthodes, activités et processus appuyant des solutions autres qu'un remboursement (par exemple l'établissement d'une institution-relais, la facilitation de transactions)</p>

SURVEILLANCE DES RISQUES QUE REPRÉSENTENT LES INSTITUTIONS MEMBRES

Assurer l'étroite surveillance et l'évaluation des institutions membres de la SADC

Les activités d'évaluation des risques et de surveillance continue des institutions membres constituent un élément essentiel du mandat de la SADC. La Société examine et analyse régulièrement ses institutions membres et elle discute des risques qu'elles représentent avec le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et le conseil d'administration de la SADC. Durant la période de planification, la SADC continuera d'obtenir des renseignements adéquats au sujet de ses institutions membres, compte tenu des risques liés à ces institutions et à la conjoncture, et de repérer tout nouveau risque important pour lequel il faudra dresser un plan d'atténuation.

Planifier les interventions et les règlements de faillite à l'égard d'institutions membres à risque élevé

La SADC mène diverses activités qui facilitent la planification des interventions et des règlements de faillite à l'égard d'institutions membres à risque élevé. Elle procède ainsi à des simulations de remboursement et conçoit des plans d'examen préparatoire à l'intention des institutions membres à risque élevé, dans le but d'améliorer les délais d'intervention de la Société en cas de remboursement. De même, la SADC continuera de dresser, dans le cas des institutions membres à risque élevé, des plans d'examen spécial décrivant la marche à suivre pour vérifier la valeur des éléments d'actif, ce qui permettrait d'estimer les pertes auxquelles la Société s'exposerait selon diverses options de règlement.

Participer à la refonte et au remplacement de la Base de données tripartite

Durant la période de planification, la SADC prendra part à la refonte et au remplacement de la Base de données tripartite. Ce système a été conçu et financé conjointement par la Banque du Canada, le BSIF et la SADC en 1999, dans le but de recueillir des données financières auprès des institutions financières et de les partager. Ce projet, qui devrait durer entre deux et trois ans, devrait débuter au premier trimestre de l'exercice 2012-2013. Le plan financier et le plan des ressources présentés à la partie 3 du présent document font état de l'estimation actuelle des coûts de ce projet que la Société devra prendre en charge, car le coût total n'a pas encore été entièrement évalué.

CAPACITÉ DE CALCUL DES DÉPÔTS À REMBOURSER**Élaborer et mettre en place une méthode et des outils d'évaluation de la conformité aux Exigences en matière de données et de systèmes afin d'accélérer le calcul des dépôts à rembourser**

En 2010-2011, la Société a pris un nouveau règlement administratif qui obligera ses institutions membres à respecter des exigences précises en matière de données et de systèmes, dans le but de faciliter le remboursement des déposants en temps opportun et le recours à une institution-relais en cas de faillite. Ces exigences en matière de données et de systèmes permettront d'importer rapidement les données sur les déposants dans le système ROADMAP de la SADC pour que, le cas échéant, l'institution-relais créée ait vite accès aux dépôts assurés. Bien que la conformité au règlement administratif ne soit exigée qu'à partir du 30 juin 2013, la Société a modifié le *Règlement administratif de la SADC sur les primes différentielles* pour y introduire des réductions de prime visant à encourager une adoption anticipée des exigences (avant le 30 juin 2012). Les travaux relatifs à ce projet se poursuivront durant la période de planification : il faudra renforcer le système ROADMAP pour qu'il puisse traiter un plus grand nombre de déposants et mettre au point des solutions qui permettront d'évaluer la conformité au règlement directement dans les locaux des institutions membres.

CAPACITÉ D'APPORTER DES SOLUTIONS AUTRES QU'UN REMBOURSEMENT**Élaborer et peaufiner des méthodes, activités et processus appuyant des solutions autres qu'un remboursement**

La SADC travaille à la planification de ce projet. Au cours de la période couverte par le présent plan d'entreprise, elle établira la portée de la simulation envisagée, définira les particularités de l'institution membre sur laquelle portera la simulation, décrira le déroulement de l'examen spécial dont fera l'objet l'institution, analysera les options d'intervention et simulera le règlement de faillite retenu. Nous prévoyons effectuer une simulation de portée limitée en 2014, et étendre la portée et la complexité de l'exercice durant la période de planification.

❖ Se préparer à des règlements de faillite complexes

Les plus grandes institutions membres de la SADC sont d'envergure internationale et leur infrastructure est cruciale au soutien du système financier canadien. Si une institution de cette envergure venait à faire faillite, le dossier de règlement serait nécessairement très complexe. Divers projets importants seront entrepris durant la période de planification dans le but de renforcer la capacité de la Société à faire face à la faillite d'une institution membre de nature complexe. Nous allons notamment élaborer et tenir à jour des plans de règlement visant les institutions membres de plus grande taille, renforcer notre capacité de règlement auprès de ces institutions et prendre part à diverses activités nationales et internationales liées à cet enjeu. Ces projets sont résumés dans le tableau ci-après et décrits plus longuement ensuite.

Résultats escomptés	Cibles importantes	Principales stratégies de soutien
<p>Être prêts à mener à bien des règlements de faillite complexes</p> <p>La SADC est prête à apporter des solutions autres qu'un remboursement en cas de faillite d'une institution de grande taille (y compris en établissant une institution-relais).</p>	<p>Établir et tenir à jour des plans de règlement</p>	<p>Préparation d'un premier lot de plans de règlement à l'égard des institutions membres conformément aux lignes d'orientation du Conseil de stabilité financière (CSF) concernant les caractéristiques fondamentales d'un cadre de règlement efficace des faillites d'institutions financières</p> <hr/> <p>Accroître la capacité opérationnelle de la Société en ce qui concerne l'utilisation de ses pouvoirs (y compris le recours au Programme de restructuration des institutions financières (PRIF) et à une institution-relais), dans le but de procéder au règlement de la faillite d'une institution membre de grande taille</p> <hr/> <p>Continuer de contribuer aux projets du Comité consultatif supérieur (CCS) et d'autres organismes portant sur le renforcement du cadre de règlement de faillites d'institutions de grande taille au Canada</p>
<p>Règlements internationaux</p> <p>La SADC s'est dotée de stratégies de règlement de faillite compatibles avec les pays étrangers et a su atténuer les obstacles s'opposant à un règlement coordonné de la faillite d'une institution membre d'envergure mondiale.</p>	<p>Favoriser la coordination entre pays en élaborant des protocoles d'entente de portée générale (non limités à une institution en particulier) avec les autorités responsables du règlement des faillites de plusieurs pays d'ici mars 2013, des ententes de coordination plus complètes devant être formulées durant la période de planification</p>	<p>Entreprendre des discussions avec les autorités de règlement d'autres pays afin de faire progresser les questions touchant les règlements transfrontaliers et continuer de participer au groupe de travail du CSF sur la gestion de crise transfrontalière</p>
<p>Collaboration à l'étranger</p> <p>La SADC continue de collaborer avec ses partenaires internationaux à l'établissement de normes internationales et de pratiques exemplaires en matière d'assurance-dépôts.</p>	<p>Faire preuve de leadership en tant que membre actif de l'Association internationale des assureurs-dépôts (AIAD), du conseil exécutif de l'AIAD et des groupes de travail du CSF</p>	<p>Participation à l'AIAD et aux groupes de travail du CSF dans le but d'accroître la robustesse des régimes d'assurance-dépôts et d'améliorer les mécanismes de règlements transfrontaliers</p>

CAPACITÉ DE PROCÉDER À DES RÈGLEMENTS COMPLEXES

Dresser des plans de règlement à l'égard des institutions membres aux activités complexes

En 2011, la SADC a créé la Division des règlements complexes et des plans d'urgence, dont les compétences particulières serviront à planifier le règlement de dossiers d'institutions membres de nature complexe. Durant la période de planification, cette division s'affaira à dresser et à tenir à jour des plans et des stratégies de règlement sur-mesure pour chacune des institutions membres les plus complexes. Nous collaborerons avec ces institutions et avec d'autres organismes de surveillance et responsables du règlement des faillites au Canada et à l'étranger afin que ces plans reflètent bien la situation particulière de chaque institution. D'autres activités permettront de renforcer notre capacité de règlement en cas de faillite d'institutions complexes, comme par exemple l'analyse de scénarios qui servira à évaluer l'efficacité des plans établis.

Renforcement de la capacité opérationnelle liée aux règlements complexes

Durant la période de planification, la SADC réunira les compétences nécessaires à une intervention en cas de faillite d'une institution membre complexe. Nous renforcerons notre capacité de mettre en œuvre divers mécanismes de règlement comme l'établissement d'une institution-relais, la vente forcée dans le cadre du PRIF, la facilitation d'une opération commerciale ou la détention d'actions.

Contribuer aux travaux du Comité consultatif supérieur sur le cadre de règlement en cas de faillite d'une institution de grande taille

La SADC continuera de collaborer activement au plan de travail du CCS prévoyant entre autres la coordination de sa capacité d'intervention avec ceux du BSIF et d'autres membres du CCS.

RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX

Entreprendre des discussions avec les autorités de règlement d'autres pays afin de faire progresser les questions touchant les règlements transfrontaliers et continuer de participer au groupe de travail sur la gestion de crise transfrontalière du Conseil de stabilité financière

La SADC entend élaborer des stratégies de règlement compatibles avec les pays étrangers et des accords de coordination atténuant les obstacles à un règlement ordonné en cas de faillite d'une institution membre d'envergure mondiale. Pour ce faire, la Société continuera de participer aux groupes de travail du CSF qui visent à établir des ententes de collaboration propres à une institution en particulier, de même qu'à des discussions bilatérales ou dans le cadre de groupes de travail avec les principales autorités de règlement, là où nos institutions membres sont les plus présentes.

COLLABORATION À L'ÉTRANGER

Participation à l'Association internationale des assureurs-dépôts et aux groupes de travail du Conseil de stabilité financière dans le but d'accroître la robustesse des régimes d'assurance-dépôts et des mécanismes de règlements transfrontaliers

La SADC demeurera un membre actif de l'AIAD – dont elle préside le Comité d'orientation – et de divers groupes de travail du CSF. La SADC assurera un soutien à la présidente et première dirigeante de la Société dans son rôle de membre du conseil exécutif de l'AIAD et dans celui de présidente du nouveau comité régional de l'AIAD pour l'Amérique du Nord. En outre, la SADC coprésidera le comité de direction sur la mise en œuvre de la méthode d'évaluation des principes fondamentaux du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) et de l'AIAD.

❖ Sensibiliser le public à l'assurance-dépôts et à la SADC

La stabilité du système financier canadien étant au cœur de son mandat, la Société travaille à sensibiliser le public à son régime d'assurance-dépôts. En aidant le public à prendre des décisions éclairées au sujet de ses épargnes, elle contribue à donner confiance dans le système financier canadien. La SADC poursuivra trois importants projets à l'appui de cette stratégie durant la période de planification. En voici une description.

Résultats escomptés	Cibles importantes	Principales stratégies de soutien
Sensibilisation à la SADC et au plafond d'assurance-dépôts Le public canadien connaît la SADC, le plafond d'assurance-dépôts de 100 000 dollars et les principaux produits financiers assurés ou non par la SADC.	Le niveau global de sensibilisation à la SADC se maintient à 45 pour 100 ou plus durant la période de planification Le niveau de sensibilisation au plafond d'assurance-dépôts de 100 000 dollars se maintient à 15 pour 100 ou plus durant la période de planification	Mise en œuvre de la nouvelle stratégie et du nouveau plan à long terme de sensibilisation du public de la SADC Recours aux conseillers financiers pour transmettre notre message aux consommateurs Mise en place d'une stratégie de médias sociaux

SENSIBILISATION À LA SADC ET AU PLAFOND D'ASSURANCE-DÉPÔTS

Mise en œuvre d'une nouvelle stratégie et d'un nouveau plan à long terme de sensibilisation du public

En 2012-2013, la Société inaugurera une nouvelle stratégie et un nouveau plan à long terme de sensibilisation du public pour continuer à mieux faire connaître la SADC, le plafond d'assurance-dépôts de 100 000 dollars et les principaux produits financiers assurés ou non par la SADC. La stratégie comprendra une campagne publicitaire, notamment dans Internet, et une stratégie qui mette à profit les moteurs de recherche. Nous continuerons de mesurer l'efficacité de ces démarches au moyen de sondages omnibus trimestriels.

Recours aux conseillers financiers pour transmettre notre message aux consommateurs

Étant donné l'importance et l'influence grandissantes des conseillers financiers, nous miserons sur les liens qui les unissent aux consommateurs pour étendre la portée de notre message. Pour ce faire nous entreprendrons de nouvelles démarches publicitaires qui cibleront les conseillers financiers en particulier. Les activités publicitaires à l'endroit de la population en général et du groupe des 50 ans et plus se poursuivront, mais à un rythme moins soutenu que durant notre dernière campagne publicitaire.

Mise en place d'une stratégie de médias sociaux

La SADC a conçu une toute nouvelle stratégie de médias sociaux qu'elle compte déployer en 2012-2013. Ces nouveaux médias permettront d'amplifier la stratégie de sensibilisation du public de la SADC, d'accroître les capacités de la Société en ce qui a trait à l'analyse des nouvelles et de communiquer promptement et efficacement avec nos principaux intéressés.

❖ Optimiser l'emploi des ressources stratégiques de la SADC

Durant la période de planification, la SADC s'efforcera d'optimiser sa main-d'œuvre et ses systèmes informatiques, deux éléments essentiels à l'exécution de son mandat. Les principales stratégies à l'appui de cette stratégie d'entreprise sont résumées dans le tableau ci-après et sont décrites plus longuement ensuite.

Résultats escomptés	Cibles importantes	Principales stratégies de soutien
Motivation et stabilité du personnel Les employés ont accès à des activités de formation et de perfectionnement et des plans de relève ont été mis en place en prévision de départs à la retraite ou d'autres départs.	Dans des sondages auprès de son personnel, la SADC obtient d'excellents résultats (plus de 75 pour 100) au chapitre de la motivation et de la satisfaction de ses employés pendant la période de planification.	Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie à long terme en matière de ressources humaines (qui prévoit entre autres la gestion de la relève, la tenue de sondages sur la satisfaction des employés et l'élaboration de plans d'action s'il y a lieu)
Emploi ciblé des ressources des Systèmes informatiques Les ressources des Systèmes informatiques (SI) se concentrent sur les activités essentielles de la Société et celles qui font partie de son mandat.	Durant la période de planification, les dépenses des SI seront consacrées en majorité à des activités essentielles.	Déployer un plan tactique en matière de SI qui vise une plus grande concentration sur les activités premières de la Société et l'optimisation des services des SI
Rentabilité La SADC est en mesure de gérer son exploitation de manière rentable, tout en s'acquittant de ses obligations et de son mandat et en respectant les mesures de compression des coûts.	Veiller à ce que les charges opérationnelles nettes ne dépassent pas le budget approuvé en 2012-2013 et durant le reste de la période de planification	Rechercher d'autres occasions d'accroître la souplesse opérationnelle et les économies

MOTIVATION ET STABILITÉ DU PERSONNEL

Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie à long terme en matière de ressources humaines

La Société accorde toujours une grande attention à la motivation du personnel, à la planification de la relève ainsi qu'à la formation et au perfectionnement. La création de la nouvelle Division des règlements complexes et des plans d'urgence et les efforts de contrôle des coûts qui se poursuivent présentent des défis sur le plan du recrutement. Pour les relever, il faut faire preuve d'innovation en matière de ressources humaines, par exemple en adoptant des pratiques rigoureuses de gestion de la relève et des stratégies souples sur le plan du recrutement et de la planification des effectifs, de sorte que la SADC dispose des bonnes personnes aux bons postes.

Durant la période de planification, la Société tirera profit de toute amélioration suggérée dans les sondages auprès des employés. Nous continuerons par ailleurs de combler les lacunes en formation et de veiller à ce que nos politiques et procédures en matière de ressources humaines s'alignent sur les meilleures pratiques, afin de conserver un personnel stable et motivé.

EMPLOI CIBLÉ DES RESSOURCES DES SYSTÈMES INFORMATIQUES

Déployer un plan tactique en matière de SI qui cible davantage les activités premières de la Société et l'optimisation des services des SI

Pour demeurer efficaces, les entreprises doivent sans cesse rechercher, évaluer et adopter les outils technologiques qui les aident à obtenir les résultats voulus et à accroître leur efficacité opérationnelle. Pour assurer un soutien adéquat aux nouvelles responsabilités de la Société, il faudra investir des sommes considérables dans nos systèmes informatiques. Durant la période de planification, la SADC s'efforcera d'accroître la puissance et la capacité de ses systèmes pour être en mesure de traiter les données complexes des institutions membres de grande taille et de nature complexe. Il faudra entre autres mettre à niveau nos applications d'entreprise et notre infrastructure, tout en évaluant d'autres solutions de prestation de services informatiques.

RENTABILITÉ

Rechercher d'autres occasions d'accroître la souplesse opérationnelle et les économies

Lorsqu'elle a été nommée à la barre de la SADC, en mai 2010, la présidente et première dirigeante de la SADC a décidé d'examiner l'efficacité organisationnelle de la Société. Cet examen a donné lieu à un plan d'action pluriannuel, une excellente préparation à l'examen stratégique fonctionnel de l'ensemble de l'administration fédérale auquel la SADC a été invitée à se soumettre librement en juillet 2011 (ce plan est détaillé à la partie 3 du présent document). Durant la période de planification, nous continuerons de passer nos coûts en revue et de trouver des moyens d'économiser tout en assurant une gestion adéquate de nos risques d'exploitation, financiers et de réputation.

3. Plan financier et plan des ressources

Le plan financier quinquennal de la SADC de 2012-2013 à 2016-2017 repose sur les prémisses de planification résumées à la partie 2 du présent document : il précise les ressources qui seront nécessaires à la réalisation des stratégies et des activités connexes prévues pour la période et décrites également à la partie 2. De plus, le plan fait état de changements apportés à notre cycle de financement ex-ante et de changements dans les taux de prime à compter de 2014-2015.

La situation financière de la SADC demeurera stable tout au long de la période de planification. Toutefois, le contexte d'exploitation de la Société évolue constamment. La mise sur pied de la nouvelle Division des règlements complexes et des plans d'urgence aura une incidence sur les charges opérationnelles de la Société. Nous continuerons de gérer prudemment notre exploitation en revoyant régulièrement nos activités et en consacrant nos ressources aux projets les plus importants.

Le budget d'exploitation de la Société ne prévoit pas d'imprévus majeurs. Dans la mesure du possible, le budget d'exploitation courant absorbe le coût des activités non prévues. Si la SADC doit intervenir dans les activités d'une institution membre ou entreprendre de nouveaux projets dont les coûts ne peuvent être absorbés en revoyant les priorités des budgets en place, elle devra demander au conseil d'administration d'approuver une augmentation de son budget d'exploitation.

Taux de prime et financement *ex ante*

Taux de prime de 2012-2013

Le taux de prime annuelle maximal, sur lequel repose le calcul des taux de prime de chaque catégorie de tarification, est fixé chaque année par le gouverneur en conseil, sur recommandation du ministre des Finances. Lorsqu'elle lui soumet son plan d'entreprise, la SADC recommande ce taux au ministre, taux fixé en fonction de la situation financière de la SADC, de l'évaluation courante de la conjoncture économique et financière, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et projeté du financement *ex ante* par rapport à la cible minimale.

Les taux de prime de l'exercice 2012-2013 (exercice comptable des primes 2012) seront les mêmes que durant l'exercice 2011-2012.

Financement *ex ante*

Des ressources financières adéquates sont nécessaires au bon fonctionnement du régime d'assurance-dépôts de la SADC. Il ne doit pas y avoir le moindre doute quant à la suffisance des ressources dont dispose la Société pour se protéger des risques auxquels elle s'expose.

Durant l'exercice 2003-2004, le conseil d'administration a résolu que, par mesure de prudence, la SADC devait disposer de provisions constituées d'avance (financement *ex ante*) en cas d'éventuelles pertes liées à l'assurance-dépôts. Après mûre réflexion, le conseil d'administration de la SADC a déterminé que la fourchette cible du financement *ex ante* de la Société s'établirait entre 40 et 50 points de base des dépôts assurés.

Compte tenu de l'envergure de la crise financière des dernières années, la Société a jugé nécessaire de s'assurer que la fourchette cible de son financement *ex ante* demeurerait adéquate. Au printemps 2011, la SADC a rédigé un document de consultation qu'elle a distribué à ses institutions membres et à d'autres parties intéressées. Ce document examinait le niveau actuel du financement *ex ante* de la Société à la lumière d'analyses statistiques de divers scénarios de pertes ainsi que de la tendance, ailleurs dans le monde, au relèvement de ce type de financement. À la suite de cet examen, le conseil d'administration de la SADC a décidé de porter à 100 points de base des dépôts assurés la cible minimale de financement *ex ante* qui se situait entre 40 et 50 points de base.

Pour que la nouvelle cible minimale de financement *ex ante* soit atteinte dans des délais raisonnables, on suppose que les taux de prime augmenteront à compter de 2014-2015. La décision d'attendre l'exercice 2014-2015 avant de modifier les taux de prime repose sur le fait que les institutions membres sont en train de mettre en application le nouveau *Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes*, ce qui nécessite des investissements considérables de leur part.



Plan financier quinquennal

L'état de la situation financière, l'état du résultat global et celui des variations des capitaux propres, ainsi que le tableau des flux de trésorerie, *pro forma* et non consolidés, sont présentés aux tableaux 1, 2, 3 et 4 respectivement. Les résultats réels pour 2011 sont fonction des principes comptables généralement reconnus du Canada, mais ils ont été réorganisés conformément aux exigences des Normes internationales d'information financière (IFRS).

POINTS SAILLANTS DU PLAN FINANCIER QUINQUENNAL

- Les **produits tirés des primes** devraient atteindre 1 315 millions de dollars (voir le tableau 2) pour l'ensemble de la période. La prévision relative à l'exercice 2012-2013 tient compte des incitatifs que la SADC se propose d'offrir aux institutions membres qui respecteront plus tôt que prévu les exigences en matière de données et de systèmes. Les **intérêts sur placements** devraient s'élever à 224 millions de dollars et le **budget d'exploitation net** est fixé à 201 millions de dollars pour la même période.
- Les provisions pour pertes sont évaluées trimestriellement et font l'objet de rajustements s'il y a lieu. Pour les besoins du plan, il est prévu que la **provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts** se maintiendra à 1 150 millions de dollars pendant toute la période de planification (voir le tableau 1).
- Le portefeuille de placement devrait demeurer le principal élément d'actif. Les **placements** devraient atteindre 3,8 milliards de dollars à la fin de la période de planification, comparativement à 2,4 milliards de dollars au 31 mars 2012 (voir le tableau 1).

La SADC est assujettie à l'impôt fédéral sur les résultats et doit payer de l'impôt sur son résultat imposable³. La charge d'impôts de la SADC pour l'ensemble de la période de planification devrait totaliser 11 millions de dollars (voir le tableau 2).

³ Aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, les produits tirés des primes de la SADC ne sont pas imposables. Ce sont les intérêts sur la trésorerie et les placements qui constituent la source du revenu imposable de la SADC. Les dépenses déductibles sont soustraites de ce montant pour obtenir le résultat net aux fins du calcul de l'impôt.

TABLEAU 1

SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS DU CANADA
 ÉTAT NON CONSOLIDÉ *PRO FORMA* DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 MARS
 (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2011 Réel	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions	Plan				
				2013	2014	2015	2016	2017
ACTIFS								
Trésorerie et équivalents	1	1	1	1	1	1	1	1
Placements	2 208	2 415	2 437	2 524	2 729	2 993	3 344	3 781
Primes à recevoir	—	—	—	—	—	—	—	—
Autres actifs courants	2	1	1	1	1	1	1	1
Actifs courants	2 211	2 417	2 439	2 526	2 731	2 995	3 346	3 783
Immobilisations (montant net)	6	7	7	8	7	6	5	4
Immobilisations incorporelles (montant net)	1	4	3	5	7	7	5	4
Actifs d'impôt différé	1	—	—	—	—	—	—	—
	8	11	10	13	14	13	10	8
Total des actifs	2 219	2 428	2 449	2 539	2 745	3 008	3 356	3 791
PASSIFS								
Créditeurs et charges à payer	2	2	4	3	6	3	4	5
Produits différés tirés des primes	—	—	—	—	—	—	—	—
Passifs courants	2	2	4	3	6	3	4	5
Obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi	2	1	2	2	2	2	2	2
Passifs différés	2	1	1	1	1	1	1	1
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	1 100	1 100	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150
Passifs d'impôt différé	—	1	1	1	2	1	1	1
Total des passifs	1 106	1 105	1 158	1 157	1 161	1 157	1 158	1 159
CAPITAUX PROPRES								
Résultats non distribués	1 113	1 323	1 291	1 382	1 584	1 851	2 198	2 632
Cumul des autres éléments du résultat global	—	—	—	—	—	—	—	—
Total des capitaux propres	1 113	1 323	1 291	1 382	1 584	1 851	2 198	2 632
	2 219	2 428	2 449	2 539	2 745	3 008	3 356	3 791

TABLEAU 2

SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS DU CANADA
ÉTAT NON CONSOLIDÉ *PRO FORMA* DU RÉSULTAT GLOBAL
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS
 (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2011 Réel	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions	Plan				
				2013	2014	2015	2016	2017
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES								
Primes	253	213	224	89	192	265	343	426
Intérêts sur placements	34	35	40	42	39	43	47	53
Autres	—	—	—	—	14	—	—	—
	287	248	264	131	245	308	390	479
CHARGES								
Opérationnelles	30	34	34	39	39	40	41	42
Augmentation de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	—	—	50	—	—	—	—	—
	30	34	84	39	39	40	41	42
Résultat net avant impôts	257	214	180	92	206	268	349	437
Recouvrement (charge) d'impôts	(1)	(1)	(2)	(1)	(4)	(1)	(2)	(3)
RÉSULTAT NET	256	213	178	91	202	267	347	434
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL								
Écarts actuariels nets sur les obligations au titre des prestations définies	—	—	—	—	—	—	—	—
Charge d'impôts liée aux écarts actuariels au titre des régimes à prestations définies	—	—	—	—	—	—	—	—
Autres éléments du résultat global pour l'exercice (net d'impôts)	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL	256	213	178	91	202	267	347	434

TABLEAU 3

SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS DU CANADA
 ÉTAT NON CONSOLIDÉ *PRO FORMA* DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
 POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS
 (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2011 Réel	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions	Plan				
				2013	2014	2015	2016	2017
RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS								
Solde au début	857	1 110	1 113	1 291	1 382	1 584	1 851	2 198
Résultat net	256	213	178	91	202	267	347	434
Solde à la fin	1 113	1 323	1 291	1 382	1 584	1 851	2 198	2 632
CUMUL DES AUTRES ÉLÉMENT DU RÉSULTAT GLOBAL								
Solde au début	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
Solde à la fin	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 113	1 323	1 291	1 382	1 584	1 851	2 198	2 632

TABEAU 4

SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS DU CANADA
ÉTAT NON CONSOLIDÉ PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2011 Réel	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions	Plan				
				2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES								
Résultat net	256	213	178	91	202	267	347	434
Ajouter (déduire) les éléments sans effet sur la trésorerie :								
Augmentation (diminution) de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	-	-	50	-	-	-	-	-
Amortissement	1	2	2	2	2	2	2	2
Impôt différé	-	-	-	-	-	-	-	-
Charge au titre des régimes à prestations définies	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement								
(Augmentation) diminution des primes à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-
(Augmentation) diminution de l'impôt à recevoir	3	-	-	-	-	-	-	-
(Augmentation) diminution des autres actifs courants	-	-	1	-	-	-	-	1
Augmentation (diminution) des créiteurs et autres charges à payer	(2)	-	(1)	-	-	-	-	(2)
Augmentation (diminution) de l'impôt sur le résultat payable	1	-	1	(2)	4	(3)	1	1
Trésorerie nette (affectée aux) provenant des activités opérationnelles	259	215	231	91	208	266	350	436
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Acquisition d'immobilisations et d'immobilisations incorporelles	(5)	(5)	(4)	(6)	(4)	(1)	(1)	(1)
Achat de placements financiers	(3 775)	(210)	(227)	(85)	(204)	(265)	(349)	(435)
Produits de la vente ou de l'arrivée à échéance de placements financiers	3 521	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie nette (affectée aux) provenant des activités d'investissement	(259)	(215)	(231)	(91)	(208)	(266)	(350)	(436)
Augmentation nette de la trésorerie	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie, au début	1	1	1	1	1	1	1	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie, à la fin	1	1	1	1	1	1	1	1

Budget d'exploitation – 2012-2013

Le tableau 5 donne les points saillants du budget d'exploitation.

TABEAU 5

BUDGET D'EXPLOITATION NON CONSOLIDÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2011 Réel	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions	2013 Budget
REVENUS				
Primes	253,3	213,3	223,9	89,3
Intérêts	33,5	34,8	39,7	42,0
Autres	–	–	–	–
	286,8	248,1	263,6	131,3
CHARGES OPÉRATIONNELLES				
Salaires et autres frais de personnel	14,7	15,8	15,6	19,5
Honoraires professionnels	4,2	5,3	5,3	5,7
Frais généraux	3,2	4,5	4,9	5,3
Locaux	3,3	3,6	3,4	3,5
Sensibilisation du public	3,8	3,9	3,9	2,7
Traitement des données	1,7	1,9	1,8	2,1
Total des charges opérationnelles	30,9	35,0	34,9	38,8
Moins recouvrement des coûts (ACFC, BSIF, AMF) ^a	(0,6)	(0,6)	(0,4)	(0,2)
Charges opérationnelles nettes	30,3	34,4	34,5	38,6
Redressement des provisions	–	–	50,0	–
	30,3	34,4	84,5	38,6
Résultat net avant recouvrements et charge d'impôts	256,5	213,7	179,1	92,7
Recouvrements (charge) d'impôts	(0,7)	(1,2)	(1,4)	(1,0)
Résultat net	255,8	212,5	177,7	91,7

^a Jusqu'au milieu de l'exercice 2011-2012, la SADC fournissait des services de centre d'appels à l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) ainsi qu'au Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), selon le principe du recouvrement des coûts. Dorénavant, la SADC fournit au BSIF des services de centre d'appels dispensés par un tiers, et elle continue de recouvrer une partie des coûts auprès du BSIF. Ces coûts sont inclus dans les catégories de frais pertinentes. Par ailleurs, l'Autorité des marchés financiers (AMF) du Québec ne contribue plus à la campagne de sensibilisation du public de la SADC.

Activités liées à l'examen stratégique fonctionnel

En 2010-2011, la SADC a procédé à un examen rigoureux de son fonctionnement dans le but de trouver une façon de mener à bien son mandat en pleine expansion tout en minimisant ses dépenses additionnelles. Les critères retenus pour cet examen et les résultats obtenus s'alignent directement sur les objectifs et les critères de l'examen stratégique fonctionnel qui se déroule actuellement dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Notre examen a permis de relever des moyens de faire des économies immédiates et de gagner en efficacité à long terme. Les mesures déjà prises à la suite de l'examen représentent environ un million de dollars d'économies annuelles et résultent notamment d'une réorganisation des fonctions de soutien de la Société, d'une simplification de nos processus internes, de l'élimination de certains postes, du recours à la sous-traitance, et d'une réduction de la superficie de notre bureau régional. Avec les changements que nous prévoyons apporter à la façon dont sera livré notre programme de sensibilisation du public en 2012-2013, changements qui se reflètent dans le budget susmentionné, nous prévoyons réaliser des économies supplémentaires de l'ordre de un million de dollars, ce qui représentera au total une réduction de 6 pour 100 de notre budget d'exploitation.

La gestion prudente des ressources financières de la Société demeure une priorité tant pour notre conseil d'administration que pour notre présidente et première dirigeante. Nous continuerons de chercher des moyens d'augmenter notre efficacité et de réaliser des économies tout au long de la période de planification.

Détails du budget

Même si nous avons réussi à réduire certaines de nos charges opérationnelles, une augmentation globale de notre budget s'impose pour que nous puissions continuer de remplir notre rôle essentiel au sein du filet de sécurité financier et d'assumer adéquatement des responsabilités plus grandes en matière de règlement de faillite d'institutions membres de grande taille et de nature complexe. Ainsi, notre budget d'exploitation reflète le coût des salaires propres à notre nouvelle Division des règlements complexes et des plans d'urgence, ainsi que les activités et projets en cours à l'appui de nos stratégies d'entreprise. Ce budget reflète également une diminution des produits tirés des primes liée aux incitatifs (réduction de prime) offerts aux institutions membres qui se conformeront à l'avance aux exigences du *Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes*.

Budget des investissements – 2012-2013

Le budget des investissements pour 2012-2013 est de 6,15 millions de dollars, comme l'indique le tableau 6.

TABLEAU 6

BUDGET DES INVESTISSEMENTS NON CONSOLIDÉ (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2011 Reel	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions	2013 Budget
Mobilier et équipement	39	100	100	100
Matériel informatique	600	650	650	850
Coûts liés au développement de logiciels	949	3 000	2 000	3 500
Améliorations locatives	3 227	960	960	1 700
Total	4 815	4 710	3 710	6 150

Le budget des investissements de 2013 fait ressortir deux éléments importants, soit la capitalisation de certains coûts de développement de logiciels liés à la refonte de la Base de données tripartite et les coûts des améliorations locatives concernant les bureaux de la Société à Ottawa. Les coûts de développement capitalisés seront amortis sur la durée prévue de leur vie utile.

La SADC participera au financement de la refonte de la Base de données tripartite. Ce projet devait commencer en 2011-2012, mais il a été reporté à l'exercice subséquent. Le projet s'étendra sur plusieurs années et sera financé conjointement par la SADC, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et la Banque du Canada. Le tableau 6 qui précède fait état de l'estimation actuelle de la fraction des coûts que devra prendre en charge la SADC ; ces coûts n'auront aucune incidence sur les charges opérationnelles tant que la base de données ne sera pas opérationnelle et que l'amortissement des coûts n'aura pas débuté. La SADC envisage d'entreprendre en 2012-2013 des améliorations locatives dans ses bureaux d'Ottawa, afin d'y loger sa nouvelle Division des règlements complexes et des plans d'urgence.

Questions d'ordre comptable

Méthode de préparation

Les états financiers consolidés de la SADC sont dressés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), lesquelles sont établies par l'IASB (International Accounting Standards Board). Les résultats réels de 2010-2011 sont fonction des principes comptables généralement reconnus du Canada, mais ils ont été réorganisés conformément aux IFRS. Les états financiers de la SADC ne prennent pas en compte les éléments d'actif et de passif ni les résultats opérationnels des institutions membres faillies auprès desquelles la Société est intervenue.

Plan d'emprunt

Au 31 décembre 2011, la SADC n'avait aucune dette.

Pouvoir d'emprunt selon la loi

Le paragraphe 10.1(1) de la Loi sur la SADC permet au ministre des Finances de consentir des prêts à la SADC à même le Trésor, à la demande de celle-ci, et d'en fixer les conditions. La Loi sur la SADC permet également à la Société d'emprunter à d'autres sources qu'au Trésor. Le total des capitaux empruntés, toutes sources confondues, ne doit pas dépasser 15 milliards de dollars (ce plafond est rajusté annuellement en fonction de la croissance des dépôts assurés et s'établissait, au 1^{er} janvier 2012, à 18 milliards de dollars) ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement en vertu d'une loi de crédits. La Loi sur la SADC permet aussi au ministre d'imposer à la SADC des droits pour le renforcement de son crédit lorsque cette dernière contracte des emprunts.

Approche en matière d'emprunt

Le plan suppose que la SADC n'aura pas besoin d'effectuer d'emprunt. Cependant, en cas d'intervention (ou si une institution membre venait à faire faillite), la SADC disposerait de plusieurs options de financement.

Le financement de toute intervention serait précédé d'une analyse au cas par cas servant à définir la stratégie de financement optimale. Selon les circonstances, la Société pourrait choisir de puiser ou de ne pas puiser en premier lieu dans son portefeuille de placement pour réunir les liquidités nécessaires. L'élaboration d'une stratégie de financement tiendrait compte, entre autres, des besoins de liquidités futurs, de l'appariement des éléments d'actif et de passif et de tout signal indésirable produit par le marché à la suite de la liquidation du portefeuille de la SADC. Quoi qu'il en soit, la structure du portefeuille de placement doit privilégier les instruments à faible risque et très liquides pour préserver le capital et maintenir une bonne liquidité.

Si la situation l'exige, la SADC empruntera au Trésor en recourant au Programme d'emprunt des sociétés d'État administré par le ministère des Finances. La SADC est aussi autorisée à emprunter sur les marchés financiers en émettant du papier commercial et des titres de créance à moyen terme, au pays et à l'étranger. Tout emprunt au Trésor ou sur les marchés financiers devra recevoir l'autorisation du conseil d'administration de la SADC et chacune des opérations d'emprunt devra être approuvée par le ministre des Finances. Une entente de crédit de soutien entre la SADC et le ministère des Finances a été conclue à l'appui des activités d'emprunt de la SADC. Tout emprunt contracté dans le cadre d'une telle entente le sera en application des pouvoirs que la loi confère à la SADC en la matière.

Marge de crédit

La SADC a établi une entente avec son banquier sur l'établissement d'une marge de crédit de 10 millions de dollars. Cette marge n'est pas soumise aux droits de renforcement de crédit qui s'appliquent aux autres emprunts de la Société. La SADC ne prévoit pas faire appel à cette marge de crédit au cours de la période de planification. Cette marge de crédit ne coûte rien à la SADC tant qu'elle n'y fait pas appel.

Gestion des risques financiers

Les principaux risques financiers qui découlent de la détention d'instruments financiers et des transactions s'y rapportant comprennent le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché. Des politiques officielles sont en place à l'égard de chacun des principaux risques financiers auxquels la Société est exposée. Ces politiques sont examinées au moins une fois l'an pour s'assurer qu'elles demeurent appropriées et prudentes, et qu'elles respectent les *Lignes directrices concernant la gestion des risques financiers des sociétés d'État* émises par le ministre des Finances.

Besoins en effectifs

La Société envisage d'accroître ses effectifs durant la période de planification pour répondre aux besoins de sa nouvelle Division des règlements complexes et des plans d'urgence. Les prévisions relatives aux employés permanents pour la période de planification figurent au tableau 7.

TABLEAU 7

BESOINS EN EFFECTIFS (ANNÉES-PERSONNES)

	Plan approuvé 2011-2012	2012-2013 à 2016-2017 (proposé)
Effectif total de la Société	104	115
Moins : affectations à l'ACFC et au BSIF	(5)	—
Total	99	115

La SADC réalise ses activités avec le concours d'un noyau d'employés spécialisés, qu'elle augmente au besoin lorsqu'elle doit relever des défis particuliers.

Durant la période de planification, elle se propose de créer de nouveaux postes à la Division des règlements complexes et des plans d'urgence, ce que le *Plan d'entreprise 2011-2012 à 2015-2016* ne prévoyait pas. Cette prévision tient également compte de l'externalisation du centre d'appels de la Société durant l'exercice 2011-2012, qui a donné lieu à l'élimination de plusieurs postes.

4. Rendement par rapport aux objectifs antérieurs

Résultats financiers – Points saillants de 2011-2012 à 2015-2016

Le Plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016 de la Société faisait état de trois stratégies d'entreprise fondées sur l'évaluation du contexte et des risques d'exploitation de la Société, et visant à soutenir la réalisation des objectifs de la SADC :

- *Renforcement des capacités de surveillance et de règlement*
- *Sensibilisation du public à l'assurance-dépôts*
- *Maintien d'un fonctionnement efficace et efficient*

Le rendement courant de la Société par rapport à ces stratégies est résumé dans la Table de rendement ci-dessous. Cette Table indique que la réalisation des principales cibles et stratégies de soutien de la SADC progresse comme prévu, si ce n'est des exceptions suivantes, représentant un retard ou un écart par rapport au budget :

STRATÉGIE : **Renforcement des capacités de surveillance et de règlement des faillites**

Principale stratégie de soutien : *Refonte et remplacement de la Base de données tripartite* – La SADC dispose de méthodologies et de processus rigoureux qui lui permettent de surveiller et d'évaluer les risques posés par ses institutions membres. Ces processus font l'objet d'un examen régulier qui donne lieu à des améliorations. La Base de données tripartite, un des systèmes sur lesquels s'appuie la SADC dans le cadre de ses activités de surveillance et d'évaluation, doit être remplacée. Ce projet mené en collaboration avec le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), sous la houlette de la Banque du Canada, consiste à mettre à niveau le système qui nous permet de recueillir des données auprès des institutions financières et de les partager. Une première demande de propositions lancée en 2010 n'a reçu qu'une seule réponse, qui a été jugée inacceptable. Une deuxième demande émise en juillet 2011 a donné lieu à un plus grand nombre de propositions acceptables et les résultats de la sélection ont été confirmés en décembre 2011. La mise en œuvre doit débiter au premier trimestre de l'exercice 2012-2013 et s'échelonner sur deux à trois ans.

STRATÉGIE : **Maintien d'un fonctionnement efficace et efficient**

Principale stratégie de soutien : *Élaboration et mise en œuvre du plan tactique des Systèmes informatiques (SI)* – Le plan tactique des SI a été approuvé. Les ressources et les efforts étant mis au service de l'élaboration et du renforcement des principaux systèmes qui sous-tendent le calcul rapide des dépôts à rembourser, il a fallu remettre à plus tard d'autres stratégies prévues dans le plan tactique des SI.



Fiche de rendement de la SADC – 2011-2012 à 2015-2016

Stratégies d'entreprise	Résultats	Cibles	Situation (▲ ▼)	Principales stratégies de soutien
Renforcement des capacités de surveillance et de règlement des faillites La SADC continuera d'accroître sa capacité d'intervention en cas de faillite d'une institution membre, entre autres en intensifiant la surveillance des risques liés aux institutions membres, en renforçant sa capacité de remboursement des dépôts assurés et en élargissant son éventail de méthodes de règlement autres qu'un remboursement.	Capacité de remboursement : La SADC est prête à mener à bien le remboursement d'un maximum de un million de déposants dans un délai de 20 jours.	Procéder à une simulation, au plus tard en septembre 2011, pour vérifier la capacité de la Société à rembourser en moins de 20 jours un maximum de un million de déposants	▲	Projet de renforcement de la capacité de remboursement des dépôts assurés d'une institution membre de grande taille Simulation du remboursement de un million de déposants
		La SADC est en mesure d'évaluer la conformité des institutions membres au <i>Règlement administratif de la SADC sur les exigences en matière de données et de systèmes</i> d'ici juillet 2012.	▲	Accélération du calcul des dépôts à rembourser (ACDR) (notamment renforcement des systèmes qui sous-tendent le calcul des dépôts assurés et mise au point d'un outil d'évaluation de la conformité des institutions membres)
	Capacité de procéder à des règlements autres qu'un remboursement : La SADC est prête à apporter des solutions autres qu'un remboursement en cas de faillite d'une institution de taille moyenne ou de grande taille (y compris en établissant une institution-relais).	Élaborer un modèle de ressources humaines facilitant un règlement au moyen d'une institution-relais d'ici mars 2012	▲	Élaboration de plans facilitant un règlement au moyen d'une institution-relais
		Durant la période 2011-2012 à 2015-2016, collaborer avec les intervenants du filet de sécurité financier à la préparation de plans de règlement visant les grandes banques	▲	Élaboration de plans de règlement propres à chaque institution

LÉGENDE

- ▲ Progression selon les plans, dans le respect des échéances et du budget
- ▼ Retard ou écart par rapport au budget
- Annulation ou report à un exercice ultérieur

Stratégies d'entreprise	Résultats	Cibles	Situation (▼)	Principales stratégies de soutien
Renforcement des capacités de surveillance et de règlement des faillites La SADC continuera d'accroître sa capacité d'intervention en cas de faillite d'une institution membre, entre autres en intensifiant la surveillance des risques liés aux institutions membres, en renforçant sa capacité de remboursement des dépôts assurés et en élargissant son éventail de méthodes de règlement autres qu'un remboursement.	Accès aux ressources nécessaires à une intervention : La SADC dispose des pouvoirs adéquats et des ressources nécessaires pour intervenir en cas de faillite de n'importe quelle institution membre.	Proposer une nouvelle cible de financement <i>ex ante</i> et une stratégie d'établissement des taux de prime d'ici mars 2012	▲	Examen de la méthode et des cibles de financement
		La SADC a signé des ententes de mise en disponibilité pour que son personnel dispose du soutien nécessaire en cas d'intervention durant la période 2011-2012 à 2015-2016.	▲	Examen des dispositions visant les effectifs occasionnels
	Communications en cas de crise : La SADC est en mesure de communiquer avec les parties intéressées, avec efficacité et efficience, en cas de faillite d'une institution membre.	Examen et mise à jour des outils de communication de la SADC durant la période 2011-2012 à 2015-2016	▲	Mise à jour du site Web libre-service à l'intention des déposants ainsi que des outils de communication en cas de crise
				Élaboration et mise en place d'une stratégie de médias sociaux
	Collaboration à l'étranger : La SADC continue de collaborer avec des partenaires à l'étranger, d'élaborer des pratiques exemplaires en matière d'assurance-dépôts et de prêter assistance à des pays qui se dotent d'un régime d'assurance-dépôts ou qui réforment leur régime existant.	Faire preuve de leadership en siégeant comme membre du conseil exécutif de l'Association internationale des assureurs-dépôts (AIAD) durant la période 2011-2012 à 2015-2016	▲	Mise à jour des directives générales à l'égard des systèmes de primes différentielles, que la SADC a commencé à élaborer en 2004 pour le compte de l'AIAD
	Surveillance des risques que représentent les institutions membres : La SADC est en mesure d'évaluer et de comprendre les risques posés par ses institutions membres, ce qui lui permet de réagir promptement aux risques potentiels et d'être prête à intervenir.	Renforcement des systèmes de données à l'appui de l'évaluation des risques	▼	Refonte et remplacement de la Base de données tripartite (BDT)

Fiche de rendement de la SADC – 2011-2012 à 2015-2016 (suite)

Stratégies d'entreprise	Résultats	Cibles	Situation (▼)	Principales stratégies de soutien
Sensibilisation du public à l'assurance-dépôts La SADC s'efforce d'accroître et de mieux maintenir le taux de sensibilisation du public à l'assurance-dépôts, à ses avantages et à ses limites. À cette fin, la Société poursuit des stratégies de sensibilisation à long terme qui mettent à profit ses démarches antérieures et qui tiennent compte de l'évolution du contexte et des risques auxquels font face les déposants.	Sensibilisation à la SADC et au plafond d'assurance-dépôts : Maintien du taux de sensibilisation global à la SADC de l'ensemble de la population, de sorte qu'un Canadien sur deux connaisse la SADC Maintien du niveau de sensibilisation du grand public au plafond d'assurance-dépôts de 100 000 dollars, de sorte qu'un Canadien sur cinq puisse reconnaître ce plafond sans aide	Maintenir le niveau de sensibilisation de sorte qu'un Canadien sur deux connaisse la SADC et qu'un Canadien sur cinq puisse citer le plafond de 100 000 dollars sans aide	▲	Stratégie et plan à long terme de sensibilisation du public et relations externes
Maintien d'un fonctionnement efficace et efficient La SADC alimente la confiance du public en s'acquittant de son mandat avec efficacité et efficience. La Société gère ses risques importants, assure une gouvernance exemplaire et interagit régulièrement avec ses partenaires clés.	Motivation et stabilité du personnel : La SADC obtient les meilleurs résultats au chapitre de la motivation et de la satisfaction de ses employés, comme le prouvent les sondages auprès du personnel. Les employés ont accès à des activités de formation et de perfectionnement suffisantes ou appropriées. Des plans de relève adéquats permettront de s'adapter aux prochains départs à la retraite.	Obtenir des taux de satisfaction de l'ordre de 75 pour 100 dans les sondages auprès des employés et élaborer d'ici mars 2012 un plan d'action à la lumière des résultats obtenus	▲	Sondage sur la motivation et la satisfaction du personnel, élaboration et mise en œuvre de plans d'action à cet égard s'il y a lieu

LÉGENDE

▲ Progression selon les plans, dans le respect des échéances et du budget

▼ Retard ou écart par rapport au budget

● Annulation ou report à un exercice ultérieur

Stratégies d'entreprise	Résultats	Cibles	Situation (▼)	Principales stratégies de soutien
Maintien d'un fonctionnement efficace et efficient La SADC alimente la confiance du public en s'acquittant de son mandat avec efficacité et efficience. La Société gère ses risques importants, assure une gouvernance exemplaire et interagit régulièrement avec ses partenaires clés.	Durabilité de l'infrastructure et de l'exploitation : Les ressources des SI se concentrent sur les activités essentielles de la Société et celles qui font partie de son mandat.	Élaborer et mettre en œuvre un plan tactique des SI qui comprenne des stratégies visant les principaux systèmes qui appuient le mandat de la Société, plan qui optimise en outre les capacités de prestation de services des SI d'ici novembre 2011	▼	Élaboration et mise en œuvre du plan tactique des Systèmes informatiques
	Bonne gestion des ressources financières : La SADC est en mesure de gérer son exploitation de manière rentable, tout en s'acquittant de ses obligations et de son mandat, et en respectant les mesures de compression des coûts en vigueur.	Veiller à ce que les charges opérationnelles nettes de 2011-2012 ne dépassent pas le budget approuvé de 34,4 millions de dollars.	▲	Procéder à un examen de l'efficacité opérationnelle Limiter les dépenses de déplacement, de représentation et de participation à des congrès
	Évaluation des risques de l'entreprise : La SADC est en mesure de reconnaître et d'évaluer ses risques importants, au moyen d'un processus plus rationalisé.	Simplification du processus d'évaluation annuel et des rapports sommaires au titre de la gestion des risques de l'entreprise (GRE) et raccourcissement des délais	▲	Simplification et rationalisation du processus de GRE

Résultats financiers – Points saillants de 2010-2011 et 2011-2012

Voici un aperçu du rendement obtenu par la SADC par rapport au plan, à l'égard des exercices se terminant le 31 mars 2011 et le 31 mars 2012. Le plan approuvé pour la période 2010-2011 à 2015-2016 (le plan 2011 approuvé) a été préparé conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada (PCGR). Par contre, les chiffres réels pour 2011 ainsi que le plan approuvé et les prévisions pour 2012 sont établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS). Le principal ajustement résultant du basculement des PCGR aux IFRS a consisté à comptabiliser les instruments financiers au coût après amortissement selon les IFRS alors qu'ils l'étaient à leur juste valeur selon les PCGR. Le plan 2011 approuvé ne supposait aucun ajustement de la juste valeur des instruments financiers et la valeur comptable prévue de ces instruments s'est rapprochée du coût après amortissement. Par conséquent, la différence entre les chiffres du plan 2011 approuvé selon les PCGR et les IFRS n'est pas significative.

États financiers consolidés

Les états financiers consolidés 2011 de la SADC intègrent les résultats de la Société et ceux d'Adelaide Capital Corporation (ACC), une entité ad hoc. La consolidation d'ACC a entraîné, dans les états financiers de la SADC au 31 mars 2011, une augmentation de l'actif de 0,9 million de dollars. La hausse globale du passif, des produits et des charges ayant été négligeable, l'incidence globale sur les résultats non distribués de la Société se chiffre à 0,9 million de dollars.

Résultats financiers – Points saillants

Les tableaux et descriptions qui suivent résument les principaux résultats financiers de la SADC pour 2010-2011 et 2011-2012 par rapport au plan.

TABEAU 8

PRINCIPAUX RÉSULTATS POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS (EN MILLIONS DE DOLLARS À MOINS D'INDICATION CONTRAIRE)

	2011 Plan approuvé	2011 Chiffres réels	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions
--	--------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------

POINTS SAILLANTS DE L'ÉTAT NON CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

Produits tirés des primes	180	253	213	224
Intérêts sur placements	31	34	35	40
Recouvrements de sommes radiées	14	–	–	–
Charges opérationnelles nettes	33	30	34	34
Résultat net	193	256	213	178

POINTS SAILLANTS DE L'ÉTAT NON CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Placements	2 148	2 208	2 415	2 437
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	800	1 100	1 100	1 150
Résultats non distribués	1 352	1 113	1 323	1 291

AUTRES

Niveau du financement <i>ex ante</i> (en points de base des dépôts assurés) ^a	34	37	39	39
--	----	----	----	----

^a Le financement *ex ante* représente la somme des résultats non distribués et de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts de la SADC, tels qu'ils figurent dans les états financiers de la Société. La cible minimale de financement *ex ante* est fixée à 100 points de base des dépôts assurés.

RÉSULTATS DE 2010-2011 PAR RAPPORT AU PLAN

La Société a affiché une solide situation financière durant l'exercice 2010-2011 : elle a enregistré un **résultat net** de 256 millions de dollars alors qu'elle avait estimé ce montant à 193 millions de dollars. Cet écart positif de 63 millions de dollars s'explique en premier lieu par une hausse plus marquée que prévu des produits tirés des primes (73 millions de dollars de plus que selon les prévisions), à la suite de changements non anticipés dans la catégorie de tarification de certaines institutions membres. Tout au long de l'exercice, la Société a rigoureusement examiné et limité ses **charges opérationnelles**, comme en témoigne leur chiffre réel de 30 millions de dollars, soit 10 pour 100 de moins que les 33 millions prévus au budget.

L'**actif** de la Société demeure composé principalement de placements liquides de qualité supérieure.

Le niveau du **financement ex ante** a atteint 37 points de base des dépôts assurés, grâce à des produits tirés des primes plus élevés que prévu.

PRÉVISIONS POUR 2011-2012 PAR RAPPORT AU PLAN

La SADC s'attend à ce que sa situation financière demeure solide pour le reste de l'exercice 2011-2012. Le plus important écart prévu par rapport aux prévisions réside dans le fait que la **provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts** a été relevée de 50 millions de dollars au deuxième trimestre de l'exercice 2011-2012. Ce changement a été motivé par la possibilité que les institutions membres se ressentent de la baisse des prévisions de croissance au Canada ainsi que de la volatilité des marchés alimentée en partie par la crise des dettes souveraines en Europe.

La Société s'attend à ce que son **financement ex ante** atteigne 39 points de base des dépôts assurés à la fin de l'exercice, alors que la cible minimale se situe à 100 points de base.

L'état de la situation financière et l'état du résultat global et des capitaux propres, qui donnent la progression des plans de 2010-2011 et de 2011-2012, sont présentés aux tableaux 9 et 10 ci-après. Ces états indiquent également les résultats financiers de 2010-2011 par rapport au plan approuvé pour la même période, et les prévisions pour 2011-2012 par rapport au plan.

TABLEAU 9

ÉTAT NON CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE
PROGRESSION DES PLANS DE 2010-2011 ET 2011-2012 AU 31 MARS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2011 Plan approuvé	2011 Chiffres réels	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions
ACTIFS				
Trésorerie	1	1	1	1
Placements	2 148	2 208	2 415	2 437
Autres éléments d'actif	—	2	1	1
	2 149	2 211	2 417	2 439
Immobilisations	5	6	7	7
Immobilisations incorporelles	—	1	4	3
	5	7	11	10
Actif d'impôt différé	—	1	—	—
	2 154	2 219	2 428	2 449
PASSIFS				
Créditeurs et charges à payer	2	2	2	4
Obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi	—	2	1	2
Charges d'impôt différé	—	—	1	1
Passifs différés	—	2	1	1
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	800	1 100	1 100	1 150
	802	1 106	1 105	1 158
CAPITAUX PROPRES				
Résultats non distribués	1 352	1 113	1 323	1 291
Cumul des autres éléments du résultat global	—	—	—	—
	2 154	2 219	2 428	2 449

TABLEAU 10

ÉTAT NON CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL ET DES CAPITAUX PROPRES
 PROGRESSION DES PLANS DE 2010-2011 ET 2011-2012
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS
 (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2011 Plan approuvé	2011 Chiffres réels	2012 Plan approuvé	2012 Prévisions
PRODUITS				
Primes	180	253	213	224
Intérêts sur placements	31	34	35	40
Autres	—	—	—	—
	211	287	248	264
CHARGES				
Charges opérationnelles nettes	33	30	34	34
Augmentation de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	—	—	—	50
Résultat net avant recouvrements et impôts	178	257	214	180
Recouvrements de sommes radiées	14	—	—	—
Recouvrement (charge) d'impôt	1	(1)	(1)	(2)
Total du résultat global	193	256	213	178
Résultats non distribués au début de l'exercice	1 159	857	1 110	1 113
Total des capitaux propres	1 352	1 113	1 323	1 291